

HÁRSVÖLGYI Katalin - BOKOR Zoltán - CSILLAG Lajos

A BALANCED SCORECARD (BSC) GYAKORLATI ADAPTÁLÁSA

A MÁV Informatika Kft. a mai kor kihívásainak leginkább megfelelő működési modellt és metodikát keresve a Balanced Scorecard módszert választotta. Az elmélet gyakorlatba ültetése folyamán a cég szakértői olyan módszertant dolgoztak ki, ami alkalmas lehet más vállalatok BSC rendszerének megalapozására is. Az alábbiakban taglalt módszerek és eljárások gyakorlati hasznosíthatóságát igazolja, hogy a MÁV Informatika Kft. ezek mentén és felhasználásával építi ki saját BSC rendszerét, amelynek kezdeti prototípusai már elkészültek, bevezetésük folyamatban van.

Észak-Amerikában az ezer leggazdagabb vállalat 50%-a, Európában 40–45%-a a Balanced Scorecard (BSC) módszert határozta meg a stratégiai irányoknak és céloknak, valamint a kommunikációs elvárásoknak megfelelő teljesítménymérési folyamat megvalósítására. Ezt a módszert 1997-ben a Harvard Business Review az előző 75 év egyik legfontosabb üzleti fejlesztésének minősítette. Magyarországon az innovatív vállalatok már idehaza is próbálkoznak a módszer gyakorlati adaptálásával.

A BSC alapú stratégiai irányítási rendszer tehát egyre népszerűbb a gyakorlatban alkalmazott menedzsment módszerek között, mivel megfelelően adaptálva hatékony eszköz lehet a felső vezetés kezében. Mindamelllett az elméleti összefüggések gyakorlati alkalmazására átfogó módszertant még nem alakítottak ki: a vállalatok és az üzleti tanácsadók általában saját, testre szabott megoldásaikat használják a BSC modellek felépítésekor és gyakorlati adaptálásakor.

A MÁV INFORMATIKA Kft.-nél folyó kutató-fejlesztő munka keretében, az eddigi gyakorlati tapasztalatokat is szintetizálva összeállítottak egy olyan *általános bevezetési módszertant*, amely gyakorlati útmutatást adhat a BSC bevezetését végző vagy fontolgató vállalatok, vállalkozások számára. A módszertan tulajdonképpen általánosan alkalmazható irányvonalakat és modellezési eljárásokat tartalmaz, kitér az informa-

tikai megoldásokra, a BSC-t pedig a stratégia vezérelt vállalati működés támogatására alkalmas eszközként fogja fel.

A BSC lényege, alkalmazhatósága

A BSC mint hatékony vállalati teljesítménymérő rendszer

Az elmúlt évtizedben a hagyományos pénzügyi szemléletű teljesítménymutatókat sokan bírálták azért, mert nem a mai értelemben vett értékteremtő folyamatokra fókuszálnak. A legtöbb pénzügyi mutató utólagos visszacsatolást eredményez, s elsősorban az eredményre koncentrálnak, nem pedig magára az eredményt létrehozó folyamatra. Az aggregált pénzügyi mutatók az operatív területeken dolgozók számára kevésbé érthetőek, s nem nyújtanak segítséget annak meghatározásához, hogy hogyan kell megváltoztatni a szervezet működését/kultúráját a teljesítmény növelése érdekében. A nem megfelelő teljesítménymérők alkalmazása alááshatja a szervezet stratégiai törekvéseit is azáltal, hogy a teljesítmény rövid távú szemléletét konzerválja.

Olyan *kiegyensúlyozott és integrált* mutatószámokra van szükség, amelyek megvédene az egyoldalú pénzügyi döntésektől, és egyértelművé teszik, hogy egyik mutató javítása csak a többivel való kölcsön-

hatásban történhet. Erre a kihívásra választ adó módszert Robert Kaplan és David Norton fejlesztette ki, akik 1992-ben, amikor az első cikkük megjelent a Harvard Business Review-ban „A Balanced Scorecard mutatók, melyek növelik a teljesítményt” címmel, nem is gondoltak arra, hogy módszertani „forradalmat” indítanak el. Rámutattak a csak pénzügyi mutatók alapján megítélt vállalati teljesítménymérés hiányosságaira, és arra ösztönözzék a vállalkozásokat, hogy fordítsanak figyelmet olyan tényezőkre, mint a minőség vagy a vevői megelégedettség méréseire is. Az előbbieken túl a kezdeményezés olyan problémákra is ráirányította a figyelmet, mint a szervezetek stratégia-megvalósító, vagyis az új irányok felé való elmozdulási képességének a hiánya.

Minden szervezetnek – típusától függetlenül – rendelkeznie kell egy világos és összetartó *teljesítménymérési keretrendszerrel*, amelyet a szervezet minden szintjén megértenek, és amely támogatja a stratégiai célok leképezését, illetve a végrehajtás eredményeinek gyűjtését. A BSC gyakorlatilag ennek (egy lehetséges) eszköze, amennyiben átalakítja a szervezet stratégiai céljait egy teljesítménymutató készletté, amelynek elemeit aztán négy perspektíva között oszt meg: a pénzügyi, az ügyfél, a belső üzleti folyamatok és a tanulás-fejlődés. Egyes mutatók a jövőkép eléréséhez szükséges szervezeti célok megvalósulásának mérését támogatják, más mutatók a siker hosszú távú mozgatóit minősítik.

A Balanced Scorecard tehát olyan kölcsönösen kapcsolódó célok, sikertényezők, mérőszámok és célértékek együttese, amely leírja egy szervezet stratégiáját és azt az utat, amelyen ez a stratégia megvalósítható:

- pénzügyi nézőpontból a vállalkozás hosszabb távú fennmaradásának üzleti céljai – a tulajdonosi elvárások – jelennek meg;
- a vevői nézőpont arra mutat rá, hogy a pénzügyi célok realizálásához melyek a megcélzott vevők és piaci szegmensek, és a célpiac vevői mit értékelnek leginkább;
- a belső működési folyamatok nézőpontjából azonosítja azokat a kritikus folyamatokat, amelyekben a cégnek kiváló teljesítményt kell nyújtani ahhoz, hogy megfeleljen mind a vevői, mind a tulajdonosi elvárásoknak;
- a tanulási/fejlesztési nézőpont azoknak a vállalati képességnek az állapotát és alakulását vizsgálja, amelyek elengedhetetlenek a kritikus folyamatok hatékony lebonyolításához.

A BSC persze több mint a négy nézőpont köré csoportosított pénzügyi és nem pénzügyi mutatók pusztá halmaza, mert a vállalat stratégiáját az egymással összekapcsolt eredménymutatók és teljesítménytényezők *ok-okozati összefüggéseinek* sorozataként képezi le.

Az *üzleti szféra* BSC modelljében a négy nézőpont hierarchikusan épül egymásra, s a hierarchia csúcsát a pénzügyi célrendszer képezi. A *nonprofit szféra* BSC modellje annyiban tér el az előbbtől, hogy csúcsán a vevői nézőpont áll, mivel itt a legfontosabb teljesítménykritérium az ügyfelek igényeinek gyors és hatékony kielégítése, a szervezet küldetésének teljesítése. A pénzügyi célrendszer mintegy korlát jelenik meg, megadva a vevői célrendszernek való megfelelés betartandó költségvetési hátterét.

A Balanced Scorecard magyarra „kiegyensúlyozott teljesítmény mutatószám rendszernek” fordítható. A BSC szerint a szervezetnek *kiegyensúlyozottan* kell fejlődnie, nem törekedhet pl. csak a profit növelésére költségcsökkentés útján a vevői elégedettség rovására, vagy nem elég a vevői elégedettséget növelni hatékony és gazdaságos belső folyamatok kialakítása nélkül. Profitorientált cégek esetében a legmagasabban álló pénzügyi célok csak a vevői elégedettség és hatékony belső folyamatok révén érhetők el. Ha ebből a három szempontból megfelelő a szervezet működése, akkor rövid távon biztos, hogy sikeres lesz, de már középtávon szükség van a negyedik nézőpontra, azaz a vállalati tanulás szerinti célok megvalósítására is.

A BSC alkalmazása a stratégiavezérelt vállalati működést célzó kultúraváltás támogatására

A vállalati teljesítmény egyszerű értékelése mellett a BSC strukturált keretrendszert biztosít a teljesítményirányításhoz is. A *teljesítményirányítási rendszer* úgy értelmezhető, mint a teljesítménymérési információk felhasználása a folyamatok, a rendszerek és a szervezeti kultúra pozitív változásainak a befolyásolásában, az erőforrások kiosztásában és elsődlegességük meghatározásában, valamint a vezetők informálásában.

A BSC tehát több mint teljesítménymérő módszer: hatékony eszköz is a vállalat stratégiai szintű menedzsmentjében. A BSC-ben összefoglalt stratégiai célokhoz és a hozzájuk tartozó mérőszámokhoz a célokat segítő akciókat kell definiálni, és ezeket összekapcsolni az operatív tervezéssel: azaz csak a stratégiai célokkal támogatott akciókhoz szabad erőforrásokat rendelni. Fontos elem a BSC kiterjesztése először a fő üzleti fo-

lyamatokra és szervezeti egységekre, majd a csoportok és az egyének szintjére is.

Az előbbi összefüggésben a *stratégiavezérelt szervezeti kultúra* támogatásának egy lehetséges módszerként értelmezhető a BSC. A BSC-t mint vállalati kultúraváltó eszközt használó stratégiavezérelt szervezeteknek főbb jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze:

- elkötelezett, erős vezetés a változások elindításában és véghezvitelében,
- a „BSC nyelvére” lefordított stratégia,
- a szervezeti egységek szintjére is lebontott stratégia,
- a stratégia mindenki mindennapi munkájává válik, megerősítik személyes célok és feladatok kijelölésével, valamint megfelelő kompenzációs/motivációs csomagok kialakításával,
- a BSC-t a szervezeti folyamatokba integrálva új beszámolási keretrendszer jön létre.

A BSC gyakorlati adaptációjának – egy lehetséges – megközelítése

A BSC rendszerkialakítási és bevezetési folyamat áttekintése

A BSC rendszer kialakítására javasolt módszerek logikai egymásra épülését, alkalmazásuk folyamatát mutatja be az 1. ábra.

A BSC modellre épülő stratégiai controlling rendszer felépítése mindenekelőtt alapos *tervezési előkészítő* munkát igényel, ami a vállalat helyzetének felmérésével indul. Ennek eszközei a vállalati erősségeket/gyengeségeket, illetve lehetőségeket/veszélyeket számba vevő, továbbá a termékeket/szolgáltatásokat minősítő elemzések.

A vállalati helyzetelemzéssel párhuzamosan, de azal szoros kölcsönhatásban végezhető a szervezeti egységekben zajló üzleti/üzemi folyamatok, illetve azok elemeiként a tevékenységek, gazdasági és technológiai műveletek azonosítása és rendszerezése. A tevékenységelemzés kiindulópontja a termékek/termékcsoportok előállítási folyamatait leképező értékláncok felállítása. Az értékláncok elemeinek ráfordításoldalát a *tevékenység alapú költségszámítás* (ABC – Activity Based Costing) teszi egzakttá, emellett megbecsülendő a láncszemek értékkeremtése is. Előbbiek alapján elvégezhető a stratégiai képességek azonosítása.

A helyzet- és a tevékenységelemzés eredményeire alapozva kerülhet sor a fejlesztési stratégiaváltozatok

elemzésére, a vállalati és az alsóbb szintű stratégiák konzisztenciájának vizsgálatára, BSC szempontú értékelésére. Megjegyezzük, hogy a BSC nem a stratégiaalkotás, hanem a stratégia végrehajtásának támogató eszköze. Ebből kifolyólag a BSC bevezetését elhatározó vállalatnak rendelkeznie kell világos jövőképpel, illetve az ebben megfogalmazott célállapothoz vezető utat leíró forgatókönyvekkel.

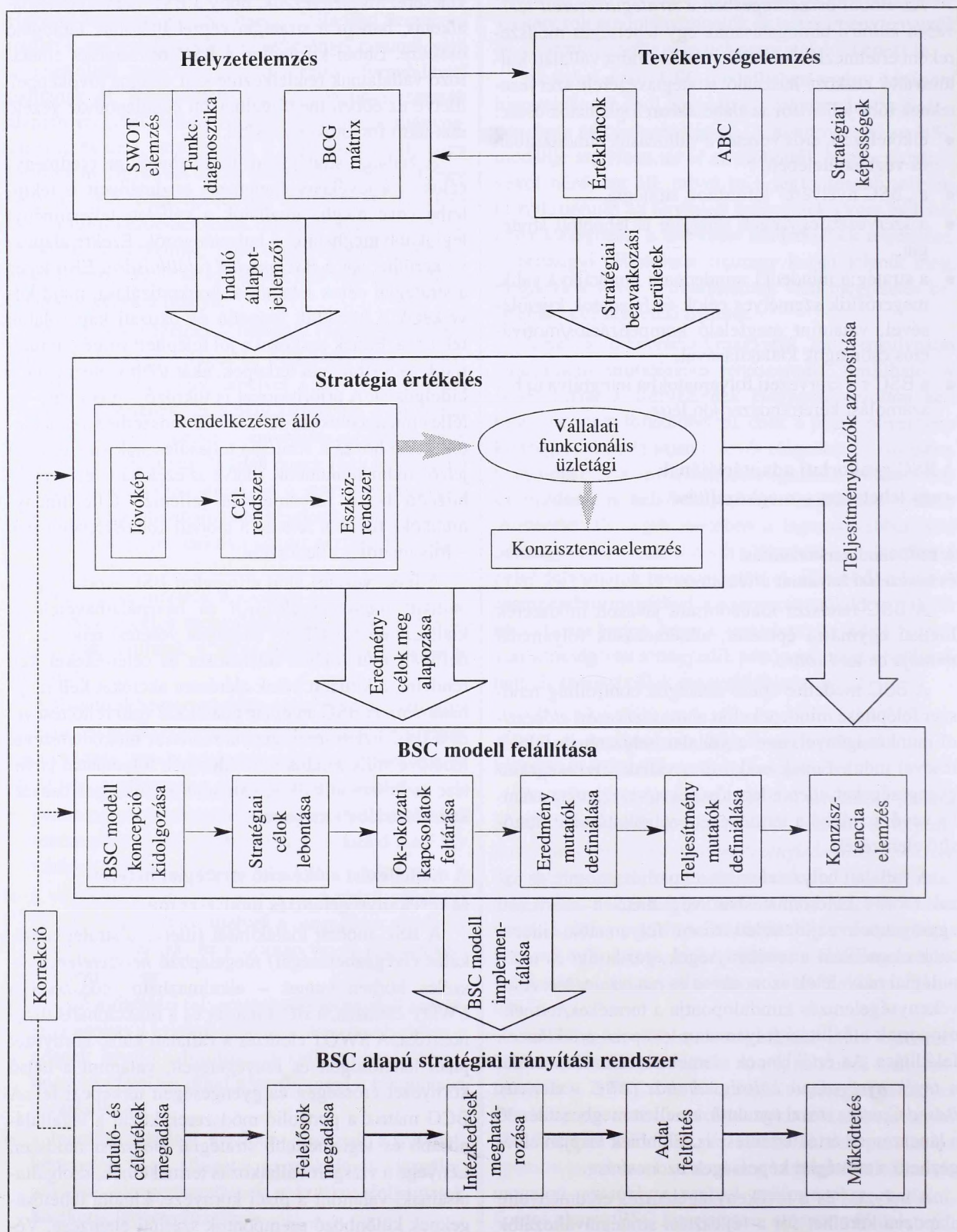
A vállalati stratégiából levezethetők az eredménycélok, s a tevékenységelemzés eredményeit is tekintetbe véve meghatározhatók a vállalati teljesítményt leginkább meghatározó kulcstényezők. Ezekre alapozva kerülhet sor a *BSC modell felállítására*. Első lépés a stratégiai célok lebontása, konkretizálása, majd következik a közöttük fennálló ok-okozati kapcsolatok feltárása. Ennek eszközei a jól felépített stratégiai mátrixok és a stratégiai térképek, akár több változatban is kidolgozva. A prioritásokat is tükröző – eredmény- és teljesítménycélokból álló – célrendszerhez rendelhető azután hozzá a stratégia teljesülésének sikerességét jelző eredménymutatók, illetve az ezek háttérében meghúzódó belső folyamatokat jellemző teljesítménymutatók. További feladat a modell konzisztenciájának – folyamatos – ellenőrzése.

A felső vezetés által elfogadott *BSC modell informatikai implementálásával* és használatbavételével kialakítható a hatékony stratégiai vezetési rendszer. A definiált mutatókhoz felelősöket és célértékeket kell rendelni, a kitűzött célok elérésére akciókat kell meghatározni. A BSC adatpiac adatokkal való feltöltésével és a BSC üzleti intelligencia rendszer működtetésével lehetővé válik a célok teljesülésének folyamatos követése és kommunikálása, valamint a szükséges beavatkozások időbeli megtétele.

A modellezést előkészítő stratégiai helyzet- és tevékenységelemzés módszertana

A BSC modell kialakítását (illetve a stratégiaértékelés elvégezhetőségét) megalapozó *helyzetelemzés* – széles körben ismert – alkalmazható módszerei a SWOT elemzés, a BCG mátrix és a funkcionális diagnosztika. A SWOT elemzés a vállalati külső környezet piaci lehetőségeit és fenyegetéseit, valamint a belső környezet erősségeit és gyengeségeit térképezi fel. A BCG mátrix a portfólió módszerek közül a legáltalánosabb és legismertebb stratégiai elemzési módszer. Lényege a vizsgált vállalkozás termékeinek, szolgáltatásainak, valamint a piaci környezet kínálta lehetőségeknek különböző szempontok szerinti elemzése. Vé-

A BSC bevezetési módszertan logikai folyamata



gúl a funkcionális diagnosztika elvégzésével a funkciók szintjén is kiderül, hogy a társaság konkrétan mit csinál jól, és mi az, ami nincs összhangban a környezeti követelményekkel.

A stratégiai helyzetelemzés előbbiekben azonosított módszereivel azok bő szakirodalmi háttere miatt részletesebben nem foglalkozunk. Velük kapcsolatban csak annyit jegyzünk meg, hogy az induló állapot többszempontú jellemzésével kellő információt szolgáltatnak a stratégiák (újra)értékeléséhez, illetve a később konkretizálандó eredménycélok megfogalmazásához.

Az előbbi módszerekhez képest kevésbé kidolgozott a vállalati stratégiai képességeket, s ez által a BSC modellben a vállalati eredményességet leginkább befolyásoló ún. teljesítményokozók meghatározását segítő tevékenységelemzés módszertana. Ezen belül is új megközelítési mód az ún. *értéklánc-orientált tevékenységelemzés*, amelynek egy, a *tevékenység alapú költségszámítás* eljárásait is integráló változata kerül bemutatásra a következőkben.

Az értékláncok rendező elve a tevékenységeknek elsődlegesen valamely termék/szolgáltatás előállítási folyamatához rendelése. A vizsgálat középpontjában azok a terméket/szolgáltatást létrehozó folyamatok – pontosabban hatékonyságuk – állnak, amelyek elemei több-kevesebb, a vevők részéről érzékelhető „értéket” állítanak elő adott erőforrás felhasználása mellett.

A módszer alkalmazásának fázisai az alábbiak:

1. A termékek/szolgáltatások azonosítása, amelyek előállítási folyamatait (értékláncait) vizsgáljuk. Ezek kibontásából állnak elő az elsődleges tevékenységek.
2. Egyéb, az előbbi folyamatokhoz közvetetten kötődő funkciók (jellemzően: HR, pénzügy/gazdálkodás, PR, igazgatás) azonosítása. Ezek képezik a másodlagos tevékenységek halmazát.
3. A termékek/szolgáltatások értékláncainak felépítése, lebontása láncszemekre, majd tevékenységekre.
4. A felhasznált erőforrások – tárgyi, személyi, tőke stb. – költségének számbavétele, majd differenciálása előállítási és általános költségelemekre. Az előállítási költségeken belül meg kell még különböztetni az értékláncbeli tevékenységekre közvetlenül elszámolható direkt, illetve a közvetetten elszámolható indirekt költségtényezőket.
5. Az általános költségek aggregált összegyűjtése, majd átvezetése a másodlagos tevékenységekre.
6. Az előállítási költségek elsődleges tevékenységekre terhelése:

- a direkt elemeket közvetlenül,
- az indirekt elemeket közvetve, ún. költségvezetők segítségével. A költségvezetők gyakorlatilag teljesítményáramok. A költségek ok-okozati elvű áterhelése azok felmerülési helyéről (költség-hely) a termék/szolgáltatás előállítás tevékenységeire az átadott/igénybevett teljesítmények (ún. költségvezetők) arányában történhet. Ennek feltétele a mérhető (vagy jó közelítéssel becsülhető) teljesítményáramlás.

7. Az értékláncokban a tevékenységek értékteremtéshez való hozzájárulásának meghatározása. Ez nagyon nehezen mérhető, de közelíthető például a hozzáadott érték vagy a vevői elvárás-kielégítési fok segítségével.
8. Az értékláncokban a tevékenységek ráfordítás és értékteremtés szerinti osztályozása, az előbbi két ismérv arányának vizsgálata, majd a stratégiai fontosságú tevékenységek kijelölése. Stratégiai fontosságúnak minősíthető az olyan tevékenység, amely egy adott értékláncban magas értékteremtési és/vagy magas erőforrás-felhasználási arányt képvisel.
9. Az értékláncokhoz bevételek kapcsolása, az értékláncok (azaz a termék/szolgáltatás előállítási folyamatok) bruttó fedezetének meghatározása. Az értékláncok bruttó fedezeteinek összessége kell, hogy fedezze a másodlagos tevékenységek összesített (általános) költségeit, valamint a vállalati – üzemi/üzleti – eredményt.

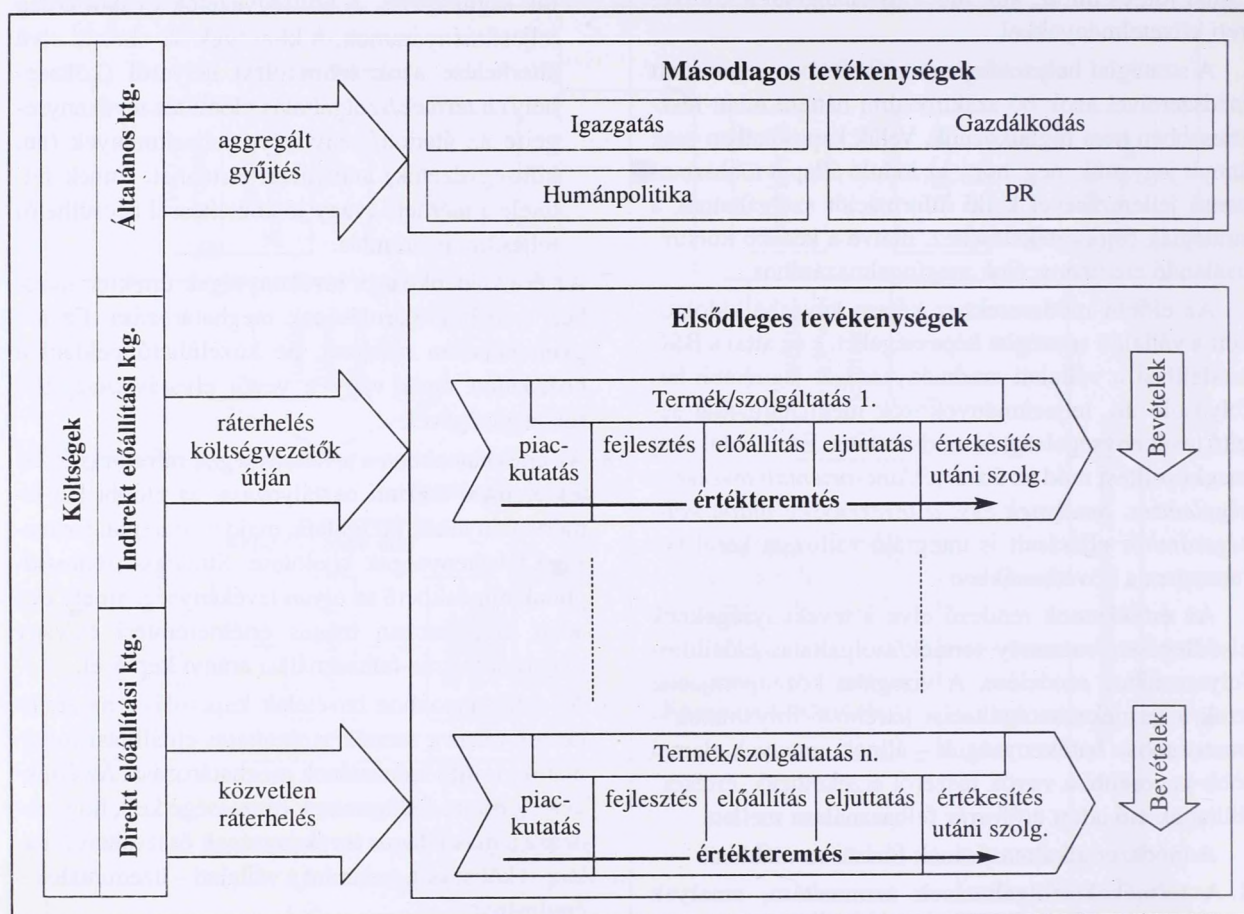
Az előbbi fázisok eredményeképp kialakítható az értéklánc-orientált tevékenységelemző modell, amelynek általános felépítését a 2. ábra szemlélteti.

A stratégiai helyzet- és a tevékenységelemzés elvégzésével, valamint a vállalati stratégia/részstratégiák értékelésével tehát előállítható a BSC modell input-oldala, ami egyrészt a konszenzuson alapuló átfogó stratégiai cél- és eszközrendszer, másrészt az azonosított vállalati képességeket/kompetenciákat foglalja magában.

A BSC modellalkotás gyakorlati fázisai

A stratégiai célok lebontását, mindennapi (operatív) működtetését teszi lehetővé az ún. *stratégiai mátrix*. Ez két dimenzió mentén foglalja össze az átfogó vállalati stratégia lebontásából adódó részcélokat, megoldandó feladatokat. A mátrixban szereplő céloknak konszenzusra kell alapulniuk, tartalmilag értékelhetőnek kell lenniük, hozzájuk mérhető mutatókat lehet kapcsolni, s hatáskörön/határidőn belül befolyásolhatók.

Értéklánc-orientált tevékenységelemző modell



Az egyik dimenzió – a mátrix sor szerinti rendező elve – a négy BSC nézőpont a hozzájuk tartozó fő stratégiai célokkal. A másik dimenzió – a mátrix oszlop szerinti rendező elvének – megválasztásakor több alternatíva jöhet szóba, így pl.:

- a stratégia megvalósításakor alkalmazandó fő eszközrendszerek,
- vállalati üzleti stratégiai irányok,
- a vállalat fő tevékenységi körei stb.

Azt, hogy a mátrix felállításához melyik oszlop szerinti rendező elvet választjuk, a tervezett stratégiai irányítási rendszer prioritásai határozzák meg (vagyis, hogy mire akarunk fókuszálni a stratégia megvalósításakor, követésekor). Amennyiben e prioritások még nem egyértelműek, célszerű több változatban – több oszlopdimenziót vizsgálva – is elkészíteni a stratégiai mátrixot. A mátrix elemei tehát megadják az adott nézőpont szerinti fő stratégiai cél eléréséhez adott eszközrendszer (üzleti stratégiai irány) tevékenységi kör stb. keretében elvégzendő feladatokat.

Az 1. táblázatban szereplő minta stratégiai mátrix esetében az oszlopdimenziót a stratégia megvalósításakor alkalmazandó fő eszközrendszerek – innovatív szolgáltatásnyújtás, piac- és vevőorientált magatartás, hatékony üzletmenet szervezés – képezik. Az oszlopdimenzióban a BSC nézőpontok szerepelnek. A nézőpontokénti (lebontandó) átfogó stratégiai célok a következők:

- pénzügy – „kiegyensúlyozott és dinamikus pénzügyi növekedés”,
- vevők – „a vevői elégedettség és a piaci részesedés növelése”,
- működés – „piaci rugalmasságot biztosító, integrált szervezeti működés”,
- tanulás-fejlődés – „teljesítményorientált, tanuló szervezet”.

A lebontott célok mellett zárójelben ott találhatók a célok elérésének mérését lehetővé tevő főbb mutatók is (ezek képzési módját lásd később).

Minta stratégiai mátrix

	Innovatív üzleti szolgáltatás nyújtása	Piac- és vevőorientált vállalati magatartás	Folyamatorientált, költség-haszon elvű erőforrás gazdálkodás
	A befektetések nyereséges hasznosítása (saját tőke arányos nyereség)		
Pénzügy	<ul style="list-style-type: none"> Új bevételi források feltárása (új piaci árbevételek az összes árbevétel arányában; új piaci árbevételek növekedési üteme) 	<ul style="list-style-type: none"> A meglévő bevételi források megtartása, jövedelmezőségük növelése (a „hagyományos” piaci bevételek növekedési üteme) 	<ul style="list-style-type: none"> A profitabilitás és a költséghatékonyság javítása (fedezeti értékek; közvetlen és közvetett költségek aránya; nettó haszonkulcs)
Vevők	<ul style="list-style-type: none"> A vevői elvárásoknak megfelelő termék- és szolgáltatástulajdonosságok kialakítása (reklamációmentes projektek aránya; a megfogalmazott követelménylistának való megfelelés aránya) 	<ul style="list-style-type: none"> A vevőkapcsolatok ápolása (a megszerzett ügyfelek a potenciális ügyfelek arányában; meglévő vevők új megrendeléseinek értéke) A vállalati image javítása (a piac által meghatározott vállalatérték) 	
Működés	<ul style="list-style-type: none"> Az innovációs tevékenység menedzselése (fejlesztéssel töltött munkaidő aránya az összes munkaidőn belül; fejlesztési projektek eladható terméké válásának aránya; fejlesztési projektek megtérülési ideje) 	<ul style="list-style-type: none"> Az ügyfélkezelési, értékesítési tevékenység menedzselése (ügyfél megkeresések eredményességi aránya; egy üzletkötésre jutó árbevétel) 	<ul style="list-style-type: none"> A tevékenységek folyamatszempontú menedzselése (értékteljesítés és erőforrás-felhasználás viszonya; egységnyi bérköltségre jutó árbevétel; egységnyi árbevételre jutó költség)
Tanulás-fejlődés	<ul style="list-style-type: none"> Ismeretanyag, tudásbázis szélesítése (képzési időráfordítás az összes munkaidő arányában) Vállalatközi és vállalaton belüli kooperáció erősítése (stratégiai partnerségben szerzett aránya; üzleti egységek együttműködésével szerzett bevételek aránya) 	<ul style="list-style-type: none"> Az ügyfél orientáció erősítése a munkavállalóknál (a megrendelők véleménye munkatársaink feladatokhoz való hozzáállásáról) 	<ul style="list-style-type: none"> A folyamatok hatékonyságát monitorozni képes controlling rendszer működtetése (az erőforrás allokációs döntésekhez szükséges információk rendelkezésre állási foka) A munkakultúra, a teljesítményorientáció erősítése (produktív munkaidő az összes munkaidő arányában)

A stratégiai mátrix tehát alkalmas eszköz az átfogó stratégiai célok lebontására, de a részcélok/feladatok közötti ok-okozati kapcsolatokat nem, vagy csak részben kezeli. Az említett ok-okozati kapcsolatok figyelembevételére a stratégiai térképalkotás során kerül sor.

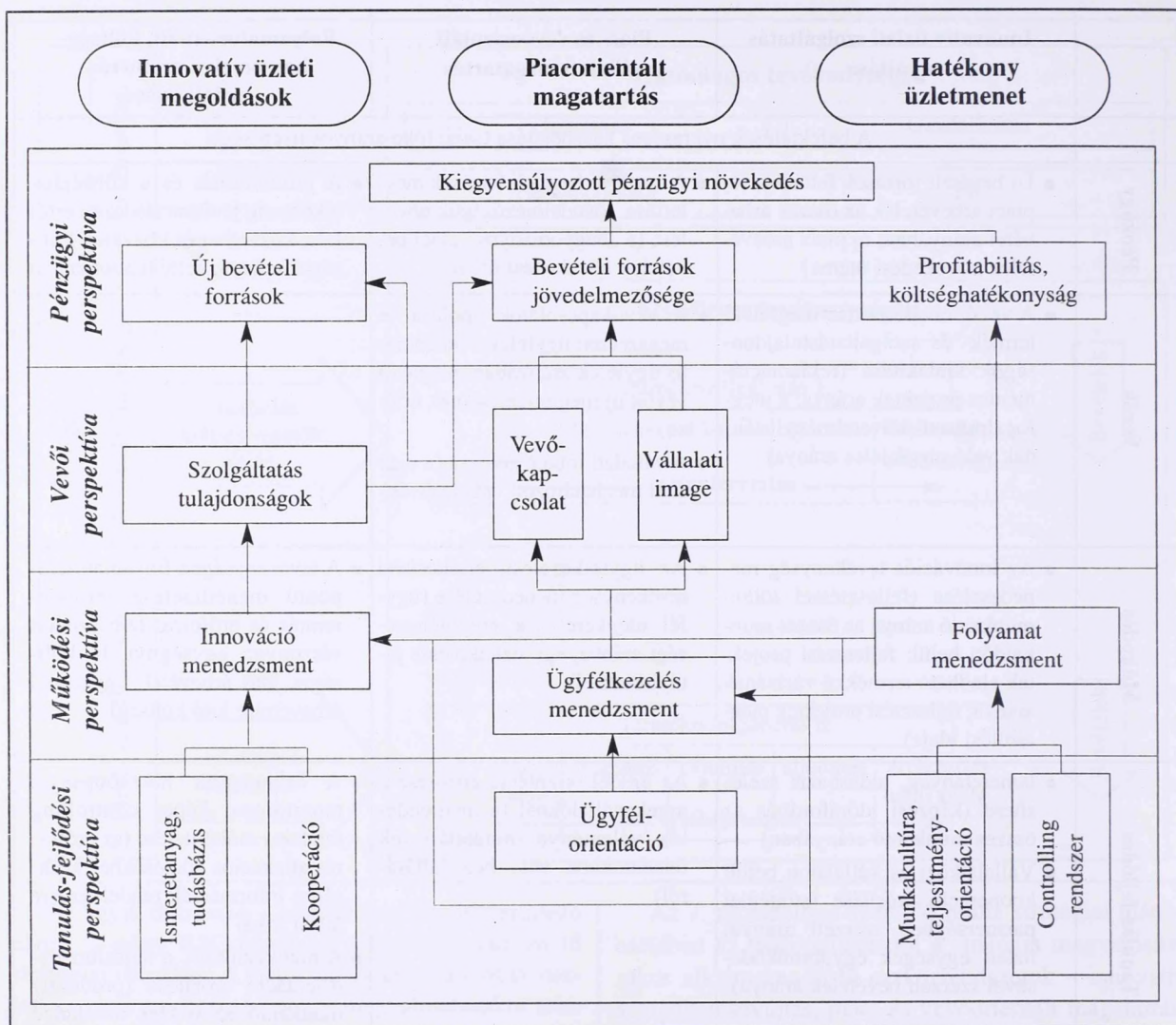
A *stratégiai térkép* a stratégiai mátrixban lebontott célokat fűzi ok-okozati kapcsolatba. A térképezés során kétféle oksági kapcsolatot kell figyelembe venni:

- adott oszlopdimenzió elemen belüli vagy elsődleges, illetve
- oszlopdimenzió elemek közötti, azaz másodlagos vagy keresztirányú kapcsolatok.

Az elsődleges kapcsolatok tehát a négy nézőpont szerint hierarchikusan egymásra épülő, adott mátrix oszlopba – azaz pl. adott eszközrendszerhez vagy adott üzleti stratégiai irányhoz – tartozó lebontott célok közötti oksági egymásra épülést jelzik (gyakorlatilag a stratégiai mátrixból leolvashatók), míg a másodlagos vagy keresztirányú kapcsolatok az eltérő mátrix oszlopban – tehát pl. más-más eszközrendszerben vagy üzleti stratégiai irányban – szereplő, de mégis oksági összefüggésbe hozható részcélokat kötik össze.

Az előbbi stratégiai mátrix példa alapján felállított minta stratégiai térképet a 3. ábra mutatja be. Az elsődleges kapcsolatokat folyamatos, a másodlagos kapcsolatokat szaggatott vonalak jelölik.

Minta stratégiai térkép



Természetesen a stratégiai térképekben felállított oksági összefüggés elméleti megfontolásokon alapul. Az összefüggések igazolására tulajdonképpen a modell implementálása és gyakorlati alkalmazása során kerülhet csak sor. Ekkor állnak rendelkezésre ui. azok a – lebontott célok mutatóihoz kapcsolódó – számszerű eredmények, amelyek segítségével az egyes részcélok közötti korreláció kimutatható, illetve elvethető. A korrelációs elemzések eredményeire alapozva elvégezhetővé válik a stratégiai térképek korrekciója – ha szükséges.

Mindamellettt a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy az elméleti előkészítés során felépített stratégiai térképek csak kisebb mértékben „szoktak” módosításra szorulni. Ez pedig azzal magyarázható,

hogy a hatékony stratégiai térképalkotási folyamatban a modellezést végző szakértőkön kívül rendszerint a vállalat érintett vezetői és üzleti szakemberei is tevékenyen részt vesznek.

A stratégiai mátrix stratégiai térképben ok-okozati kapcsolatba fűzött elemeire, azaz a lebontott stratégiai célokra alapozva, illetve azokhoz kötve *BSC mutatókat* kell definiálni, amelyek egyrészt jól leírják az adott részcélok teljesülését, másrészt mérésük – vagy legalábbis jó közelítésű szakértői becslésük – megoldható. A mutatók számát érdemes – pl. a lehetséges mutatószám változatok (pl. mérhetőségi, fontossági stb.) prioritások szerinti „rostálásával” – korlátozni: általában egy BSC modell maximum 20–25 mutatót tartalmazhat.

A mutatók között kell szerepelnie a vállalat sikerességét utólagosan minősítő eredmény-, valamint a siker hátterében meghúzódó (és döntésekkel/beavatkozásokkal befolyásolható) üzleti/üzemi folyamatok hatékonyságát előrevetítő jelleggel mérő teljesítménymutatóknak egyaránt. A tapasztalatok szerint az eredménymutatók előfordulása rendszerint a pénzügyi, illetve kisebb részt a vevői nézőpontokban gyakori, míg a teljesítménymutatók inkább a működési és a tanulási, s részben a vevői nézőpontokban dominálnak. Ugyanakkor figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy adott mutató más-más nézőpontban/keretrendszerben értelmezve viselkedhet eredmény- és teljesítménymutatóként egyaránt.

Már a mutatóképzés folyamatába is célszerű olyan vállalati szakembereket bevonni, akik a gyűjtött információhalmazra rálátva mérlegelni tudják a választott mutatók mérhetőségét. A mutatók definícióját képletszerűen is ajánlatos megtenni, s mellékelni kell az alapadatokat előállító információs rendszereket (ahonnan a mutatók számszerű meghatározásához szükséges adatok kinyerhetők).

További feladat mutatónként a „lefúrási” lehetőségek megadása, vagyis az egyes mutatóknál értelmezett dimenziók és a dimenziókon belüli hierarchiák definiálása. Az általában alkalmazható dimenziók a következők: szervezeti hierarchia, idő, termékstruktúra, piacok, vevők.

Az előbbi feladatok részletes kidolgozásával előállítható a *vállalati szintű BSC modell*. További feladatot jelent viszont annak a mérlegelése, hogy a felső szintű célulvárásokra építve – és a vállalati modell összefüggéseit szem előtt tartva, azokkal összhangban – hogyan építhetik fel a *kisebb szervezeti egységek* saját *BSC modelljeiket*. A top-down megközelítést alkalmazva az alsóbb szintű egységeknek mindenekelőtt azt kell megvizsgálniuk, hogy a vállalati scorecard-ból mely célokat tekintik saját működésükre nézve relevánsnak. E célok mutatóit a szervezeti hierarchia dimenzió mentén lefúrva előállíthatók a szervezeti egységek – e mutatók szerinti – célulvárásai. (Így közvetíti a BSC a felsőbb szintű elvárásokat a szervezet szereplői felé.) Ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy a vállalati scorecardból átvett célok nem biztos, hogy az alsóbb szintű scorecardokban is ugyanazokban a nézőpontokban fognak szerepelni, mint a vállalati BSC modellben!

A vállalati BSC modellből átvett célok (és kapcsolódó mutatóik) mellett adott szervezeti egység természetesen saját célokat és (kapcsolódó mutatókat) is

definiálhat. E célok és mutatók specifikusak, csak az adott egységnél értelmezhetők. Az átvett célokat és mutatókat a saját célokkal és mutatókkal kiegészítve, majd a közöttük fennálló ok-okozati kapcsolatokat tisztázva így kialakíthatók az alsóbb szintű BSC modellek.

A BSC adaptációjának informatikai támogatása

Felhasználói elvárások a BSC implementációjához

Általánosságban elmondható, hogy a gyártók vagy egy szoftver csomaggal vagy egy több modulból álló szoftverrel próbálják lefedni a funkcionális igényeket. Az informatikai piacon a több különálló szoftverrel megjelenő cégek többnyire a már ismert elemző, tervező eszközöket kínálják, általában ROLAP és/vagy OLAP (online elemző rendszer) technológiákra épülő alkalmazásokkal. Ezeknél a megoldásoknál az eredetileg más funkcionalitásra tervezett és kifejlesztett eszközök használata a BSC rendszerekben nehézkesnek bizonyulhat.

A Balanced Scorecard rendszer vállalatra történő adaptálása és implementálása megköveteli a BSC szemléletmód alapvető követelményeinek informatikai kihasználását. Mint minden speciális menedzsment módszernek, a BSC elméletnek is megvannak az egyedi elvárásai egy szoftverrel szemben. A szoftvernek eleget kell tennie különböző gazdasági ágazatokban működő vállalatok szakemberei által kidolgozott, és ezért különböző megközelítést és szemléletmódot tükröző módszertani elvárásoknak. Így a BSC rendszer kiépítésekor az egymástól jelentősen eltérő struktúrákat és perspektívákat kialakító felhasználók részére nagyfokú szabadságot, s ez által kellően rugalmas működést kell biztosítani. Lényeges szempont továbbá a rendszer automatizálhatósága, hogy a meghatározott mutatók aktualizálása, a definiált képletek szükséges időben történő kiszámítása ne igényeljen rendszeres programozói közreműködést. Végül fontos kritérium az is, hogy a szoftver felhasználók általi működtetése ne igényeljen komolyabb informatikai, fejlesztői ismereteket.

Az előbbi megfontolások szerint kialakított szoftver – mint például az ORACLE BSC, a SAS STRATEGIC VISION vagy az IFUA SCORE-IT – képes a létrehozott új scorecardok paraméterezésére, adatokkal való feltöltésére és a végfelhasználók számára a megtekintés és a vállalatban belüli szükséges kommunikáció biztosítására. A perspektívák, a stratégiai célok,

és az ezek jellemzésére kialakított mutatók, valamint a periodicitás és az egyes kalkulációs módok meghatározhatósága, az adatok kibontásának és a részletezés mélységének a definiálhatósága mind adott lehetőségei a rendszer szoftverben történő leképezésének.

A BSC elméletnek megfelelő, a piacon elérhető szoftverek általában más rendszerekkel integrálható eszközök, amely feltétel elengedhetetlen, hiszen a rendszerbe kerülő adatok gyakran sokféle, egymással nem integrálható adatforrásból származnak. Az ügyviteli (OLTP) rendszerek heterogenitásával egy adott vállalat esetében is realitásként kell számolni, ezek sokféle eredetű és struktúrájú adatainak egy eszközzel történő fogadására fel kell készülni.

A BSC modell szoftveres implementálása

Az előbbi követelményeknek megfelelő szoftverek a scorecardok kidolgozásának megkezdésekor alapértelmezésben jellemzően a négy klasszikus nézőpontot ajánlják fel, de ezek száma szinte kivétel nélkül bármelyik eszközzel tetszőlegesen bővíthető, illetve csökkenthető, elnevezésük megváltoztatható.

A stratégiai célok különböző perspektívákhoz rendelhetők oly módon is, hogy egy többszintű scorecard-rendszert hozunk létre. A korszerű alkalmazás lehetővé teszi több rész-scorecard létrehozását egy komplex, összvállalati scorecardon belül. Ez a nagyvonalakban történő részletezés megoldható a vállalat szervezeti egységei önálló scorecardjainak kialakításával vagy a fő stratégiai vezérelvek szerint rendszerezett és létrehozott mutatószámrendszerrel, de a nagy szabadságfokú paraméterezhetőség következtében egyéb rendező elvek szerinti scorecardok is kialakíthatók.

A BSC szoftver többféle nézetben is megjelenítheti a scorecardokat. A fő stratégiai célok definiálása után generál egy nézetet, amelyben csoportokba rendezi a célokat, és a teljesülési valószínűségüket a jelenlegi állapot alapján egyféle riasztással (pl. színekkel) előrejelzi. A riasztás jelzi a tényadatoknak a célértékekhez viszonyított tartományba tartozását. Az előzetesen definiált értékek szerint ezek általában a jónak minősülő, a veszélyes és a kritikus tartományok.

A stratégia teljesüléséhez vezető úton figyelemmel kísérhető a fő stratégiai célok, a teljesítményokozók és az eredménymutatók értékének alakulása egy szemléletes ábrázolási lehetőség, a stratégiai térkép segítségével. A stratégiai térképen akár nézőpontok, akár szervezeti vagy funkcionális egységek szerint csoportosított ok-okozati kapcsolatok is ábrázolhatók. Az ábra csomópontjai a stratégiai célokat jelentik,

amelyek jelenlegi és várható érték szerinti alakulását riasztási funkció jelzi, összetevőik értékeiről az adatok kibontása révén kaphatók bővebb információk.

Az eszközök a stratégiai célok jellemzésére lehetővé teszik tetszőleges számú mutató meghatározását, támogatják a mutatók több szempontból történő szegmentálását, illetve több dimenzió szerinti vizsgálatát. Ennek következtében a mutatók és a teljesítményokozó tényezők nem megfelelő mértékű alakulásának okai feltárhatók az adatok részletezésével, a lefűréssel.

A paraméterek definiálásakor az adatok vizsgálati periodicitásának meghatározására is többféle lehetőség nyílik: megjeleníthetők a napi bontású táblázatoktól egészen az éves adatokat tartalmazó képernyőig, az adatok grafikus ábrázolásával vagy numerikus értékeivel. A tervtől való eltérések, benchmark összehasonlítások vagy az előző évi eredményekhez viszonyított eltérések egyaránt vizsgálhatók a megfelelő kalkulációs mód kiválasztásával.

Az alkalmazott szoftvereknek alkalmasnak kell lenniük valamilyen szimulációs modell létrehozására és működtetésére is, amely segítségével az eredménymutatók és teljesítményokozók számszerűsített ok-okozati kapcsolatai definiálhatók, illetve az okozó tényezők értékeinek változtatásával a hatások eredményei vizsgálhatók. A vezetők ezzel a „mi lenne, ha...” elemzéssel ellenőrizhetik döntéseik helyességét.

A Balanced Scorecardoknak a teljesítményméréshez hasonló fontosságú funkciója az eredmények, célok és azok teljesülésének kommunikálása a teljes szervezetben. A kiépített LAN hálózatokon keresztül minden felhasználó hozzájuthat az információkhoz, de a web-es változattal létrehozott és közzétett oldalakat bárki egy egyszerű browser segítségével is megtekintheti. Ezáltal egyszerűsödik a lényeges adatok szétosztása, sőt a kommunikáció fontosságának megfelelően ellenőrizhetővé is válik, hogy a szükséges információk eljutnak-e mindenkihez. A megfelelő hozzáférési jogosultságok meghatározásával elérhető, hogy az alkalmazottak csak a nekik szükséges táblázatokat, ábrákat tekinthessék meg. A BSC szoftver többnyire lehetőséget nyújt arra is, hogy belőle közvetlenül mailt küldhessünk, illetve további elemző alkalmazásokat indíthassunk.

A BSC szoftver bevezetésének hatása a vállalat működésére

A Balanced Scorecard informatikai támogatású üzleti intelligencia rendszer segít összehangolni az egyéni, a szervezeti és az összvállalati célokat, az egyének erőfeszítéseit céltudatosabbá teszi, végső soron pedig a vállalati szinergikus értékeket is növeli.

A vállalatok vezetősége részére átláthatóvá alakítja a működés aktuális állapotát, illetve lehetővé teszi számukra azt, hogy íróasztaluknál ellenőrizhessék döntéseik helyességét, azoknak következményeit, hatását a vállalat működési eredményére és kulcsfontosságú mutatóira.

A szoftverek előre programozhatóságuk révén segítik az automatizálást, a szükséges adatok időzített rendszerbe töltését, minden külső beavatkozás nélkül. A nézőpontok, az elemzési és a vizsgálati szempontok tetszés szerint és könnyen parameterezhetők, így az esetleges időközben felmerülő változtatási igényeknek megfelelő módosítások könnyen végrehajthatók. Az informatikai rendszerekbe épített levelezési rendszer hatékony belső kommunikációt tesz lehetővé, elősegítve a döntéshozók számára információk gyorsabb, közvetlenebb áramlását.

Számos példa igazolja már, hogy a BSC elméleti eljárásait a vállalati gyakorlatba ültetve, a kialakított modelleket adatokkal feltöltve és üzemeltetve jól működő stratégiai controlling rendszerek építhetők fel. E rendszerek automatizálásához rendelkezésre állnak a BSC funkcionalitását támogató szoftverek, az ún. üzleti intelligencia megoldások is.

A bemutatott módszertan átfogó keretet ad a BSC elméletének gyakorlati adaptációjához, különös tekintettel az üzleti modellek felállítására és informatikai leképezésére. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a metodika a főbb bevezetési lépéseket és azok javasolt végrehajtási módját foglalja össze, s nem szállít kész megoldásokat. Azok ui. annyira vállalat-specifikusak, hogy szinte minden egyes BSC projekt – a be-

mutatott általános irányelveken túl – egyedi fejlesztési feladatnak tekinthető.

Felhasznált irodalom

Robert S. Kaplan – David P. Norton: Balanced Scorecard – kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998

Robert S. Kaplan – David P. Norton: The strategy focused organization Harvard Business School Press, Boston, 2001

Dr. Liebner Anikó: A Balanced Scorecard vállalatvezetési rendszer. A kiindulási probléma, a megoldás elve és a megvalósítás. Vállalati szervezés, kontrolling, OMIKK, 2000/7.

Dr. Liebner Anikó: A Balanced Scorecard alkalmazása a vállalati átalakulás irányításának eszközeként. A módszer bevezetése egy svájci informatikai vállalatnál. Vállalati szervezés, kontrolling, OMIKK, 2000/9.

Báder László: A stratégia megvalósítása Integrált (vezetési) rendszerek, az EFQM modell és a Balanced Scorecard. ISO 9000 Fórum. VII. Nemzeti Konferencia. 2000

Lengyel Csaba: A Balanced Scorecard, a kivállósági modell és a minőségirányítási szabvány I–II. rész. Minőség és Megbízhatóság, 2000. 1–2.

Lori Calabro: On Balance. CFO Magazin, 2001. február 1. Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology Information System Control Journal, 2000, vol. 2. p. 40

Dr. Laáb Ágnes: Motivációs illúziók. Érdekeltség a vállalatoknál, Cégvezetés, 1999 november

Dr. Hársvölgyi Katalin – Dr. Bokor Zoltán – Csillag Lajos: A BSC kutatási-fejlesztési projekt módszertani összefoglalói (vállalati belső anyagok) MÁV INFORMATIKA Kft., 2000–2001